



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)
DAN KEJAYAANNYA: SATU KAJIAN KES
DI IBU PEJABAT PENJARA MALAYSIA**

NORDIN HJ. MUHAMAD

FPP 1998 92

**AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)
DAN KEJAYAANNYA: SATU KAJIAN KES
DI IBU PEJABAT PENJARA MALAYSIA**

OLEH

NORDIN HJ. MUHAMAD

**Projek Yang Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian
Daripada Syarat Untuk Mendapatkan Ijazah Master Sains
(Pembangunan Sumber Manusia)
Di Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia.**

Mac 1998



Adalah disahkan bahawa saya telah membaca kertas projek ini yang bertajuk “Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dan Kejayaannya: Satu Kajian Kes Di Ibu Pejabat Penjara Malaysia” oleh Nordin Hj. Muhamad dan berpendapat bahawa kertas projek ini adalah memuaskan dari segi skop, kualiti dan persembahan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat untuk mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).



HAJJAH AMINAH AHMAD, Ph.D

Prof. Madya dan Ketua
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Penyelia)

Tarikh: 14/4/98



YM RAJA AHMAD TAJUDDIN SHAH RAJA ABDUL RASHID, Ed.D

Pensyarah
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa)

Tarikh: 14/4/98

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah s.w.t. yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang, saya memanjatkan sepenuh kesyukuran ke hadratNya kerana di atas taufik, hidayah dan rahmatNya, saya dapat menyiapkan kertas projek ini dalam tempoh masa yang telah ditetapkan.

Setinggi-tinggi penghargaan ditujukan kepada ayah dan ibu yang tidak pernah jemu mendoakan kejayaan saya.

Ucapan penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga dirakamkan kepada penyelia saya Prof . Madya Dr. Aminah Ahmad, di atas bimbingan, tunjukajar, dan kritikan-kritikan membina dalam proses penyiapan projek ini. Penghargaan dan terima kasih juga dirakamkan kepada Dr. YM Raja Ahmad Tajiddin Shah selaku pemeriksa kertas projek ini di atas komen-komen membina yang telah diberikan bagi memantapkan lagi skop dan kualiti kertas projek ini. Penghargaan dan terima kasih juga di tujukan kepada Dr. Jegak Uli dan Dr. Hajjah Asma Ahmad yang telah berkongsi pengetahuan dan pengalaman bermakna mengenai proses penyelidikan saintifik di dalam seminar tempohari. Kepada pensyarah-pensyarah Jabatan Pendidikan Pengembangan dan Jabatan Komunikasi, saya mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga di atas ilmu pengetahuan dan khidmat nasihat yang telah diberikan di sepanjang tempoh pengajian saya.

Ribuan terimakasih juga saya tujukan kepada Ketua Pengarah Penjara Malaysia kerana telah memberikan kebenaran untuk saya menjalankan kajian ini. Tidak ketinggalan kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak memberi dorongan dan bantuan di sepanjang tempoh pembelajaran dan perlaksanaan projek ini.

Akhir sekali, penghargaan juga ditujukan khas kepada isteri saya Puan Zihana Mohd. Zin serta anak-anak Siti Naquiah, Muhammad Izzuddin, dan Muhammad Izzani di atas kesabaran dan pengorbanan yang telah diberikan di sepanjang tempoh kajian ini.

Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh	20
Kepimpinan.....	24
Fokus Kepada Pelanggan.....	28
Penglibatan Menyeluruh.....	33
Perancangan Strategik Kualiti.....	38
Latihan Dan Pendidikan.....	43
'Empowerment'	46
Ganjaran Dan Pengiktirafan.....	49
Kerja Berpasukan.....	51
Pengukuran Prestasi Kualiti.....	54
Dimensi Kejayaan TQM Pengurusan Kualiti	
Menyeluruh	56
Rangka Konsep Kajian.....	61

BAB

III	METODOLOGI KAJIAN.....	63
	Pengenalan.....	63
	Lokasi Kajian.....	63
	Populasi Kajian.....	66
	Peralatan Kajian.....	67
	Pra Uji.....	70
	Angkubah Kajian.....	72
	Kaedah Pengumpulan Data	74
	Penganalisan Data.....	75

IV	PENEMUAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	76
	Demografi Responden.....	76
	Ciri-ciri Demografi Responden.....	77
	Butir-butir Peribadi Responden.....	77
	Pengetahuan Berkenaan TQM.....	79
	Tahap Amalan TQM.....	82
	Tahap Kejayaan TQM.....	86
	Penilaian Pegawai Mengikut Kumpulan Pegawai Terhadap Tahap Amalan Elemen TQM.....	88
	Penilaian Pegawai Mengikut Kumpulan Pegawai Terhadap Tahap Kejayaan TQM.....	90
	Perkaitan Di antara Amalan TQM dengan Kejayaan TQM.....	92
V	RINGKASAN, RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	99
	Ringkasan.....	99
	Rumusan.....	102
	Implikasi Dan Cadangan.....	104
	Cadangan Bagi Kajian Akan Datang.....	108
	BIBLIOGRAFI.....	110
	LAM	118

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1 Struktur Kursus TQM.....	45
2 Taburan Sampel Mengikut Kumpulan Perkhidmatan	67
3 Pekali Reliabiliti (Alpha) Bagi Angkubah Kajian.....	71
4 Taburan Responden Mengikut Ciri-ciri Demografi.....	78
5 Taburan Responden Mengikut Pengetahuan Mengenai TQM	80
6 Tahap Amalan TQM	82
7 Tahap Amalan Mengikut Elemen TQM.....	84
8 Tahap Kejayaan TQM.....	86
9 Penilaian Pegawai Mengikut Kumpulan Pegawai Terhadap Tahap Amalan TQM.....	89
10 Penilaian Pegawai Mengikut Kumpulan Pegawai Terhadap Tahap Kejayaan TQM.....	91
11 Klasifikasi Kekuatan Perkaitan Di antara Pembolehubah.....	93
12 Korelasi Di antara Kejayaan TQM Dengan Amalan Elemen TQM.....	94

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1	Model Kepuasan Pelanggan.....	30
2	Rangka Konsep Kajian.....	62

ABSTRAK

Abstrak kertas projek ini dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

“Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Kejayaannya: Satu Kajian Kes Di Ibu Pejabat Penjara Malaysia”

Oleh

Nordin Hj. Muhamad

Mac 1998

Penyelia : Prof. Madya Dr. Hajjah Aminah Ahmad
Fakulti : Pengajian Pendidikan

Setelah lebih lima tahun konsep pengurusan kualiti ini diperkenalkan, khususnya di Ibu Pejabat Penjara Malaysia masih belum terdapat kajian secara saintifik dijalankan untuk mengukur prestasi pelaksanaannya. Objektif kajian ini ialah: (1) menentukan tahap pelaksanaan TQM berdasarkan amalan elemen-elemen penting yang menyokong TQM; (2) menentukan tahap kejayaan pelaksanaan TQM berdasarkan peningkatan di dalam kepuasan pelanggan, kepuasan kerja, dan produktiviti; (3) menentukan perbezaan penilaian pegawai mengikut kumpulan perkhidmatan terhadap tahap amalan program TQM; (4) menentukan perbezaan penilaian pegawai mengikut kumpulan perkhidmatan terhadap tahap kejayaan TQM;

dan (5) menentukan perkaitan di antara amalan setiap elemen-clemen penting TQM dengan kejayaannya;

Daripada populasi kajian seramai 188 orang, 129 orang yang terdiri daripada 35 orang pegawai dalam kumpulan pengurusan pertengahan dan 94 orang dalam kumpulan pekerja barisan hadapan, telah dipilih sebagai sampel kajian mengikut kaedah persampelan rawak berlapis. Borang soal-selidik berstruktur yang diisikan sendiri oleh responden telah diedarkan kepada responden menerusi Seksyen Perancangan dan Penyelidikan, Ibu Pejabat Penjara. Seramai 95 orang (73.1%) daripada responden telah mengembalikan semula borang soal selidik tersebut. Data-data yang diperolehi telah dianalisis dengan analisis statistik deskriptif, ujian-t, korelasi dan regresi berganda sesuai dengan objektif kajian dengan menggunakan program *SPSS Window Release 6.0*.

Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan Amalan TQM berdasarkan kepimpinan, fokus kepada pelanggan, penglibatan menyeluruh, perancangan strategik kualiti, kerja berpasukan, 'empowerment' ganjaran dan pengiktirafan, latihan dan pendidikan, serta pengukuran prestasi kualiti berada pada tahap yang sederhana. Begitu juga dengan kejayaannya dari segi peningkatan dalam kepuasan pelanggan, kepuasan kerja dan produktiviti. Keputusan ujian-t menunjukkan bahawa terdapat perbezaan penilaian yang signifikan terhadap tahap amalan dan kejayaan TQM mengikut kumpulan pegawai. Ini menunjukkan bahawa, pengukuran tahap amalan dan

kejayaan TQM perlu berasaskan data-data yang dipungut dari semua lapisan pegawai, agar keputusan yang diperolehi lebih bersifat kolektif.

Kesemua amalan elemen-elemen TQM (kecuali latihan dan pendidikan) mempunyai perkaitan positif yang signifikan dengan kejayaan TQM. Ini menunjukkan semakin tinggi tahap amalan TQM, semakin tinggi jugalah tahap kejayaannya. Walaupun latihan dan pendidikan didapati tidak mempunyai perkaitan yang signifikan dengan kejayaan TQM secara keseluruhannya, dari analisis terperinci ke atas ketiga-tiga dimensi kejayaan TQM, didapati ia hanya tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan dalam kepuasan kerja sahaja.

Tahap kejayaan TQM di agensi kajian boleh ditingkatkan lagi menerusi peningkatan dalam tahap amalan elemen TQM. Walau bagaimanapun keutamaan bolehlah diberikan kepada peningkatan di dalam amalan perancangan strategik kualiti, kerja berpasukan, dan pengukuran prestasi kualiti kerana elemen ini menunjukkan perkaitan pada tahap sangat tinggi dan kuat dengan kejayaan TQM. Bagi kajian akan datang adalah dicadangkan supaya kejayaan TQM diukur secara lebih khusus lagi samada dari segi peningkatan dalam kepuasan pelanggan atau kepuasan kerja atau produktiviti.

ABSTRACT

Abstract of project paper submitted to the Senate of Universiti Putra Malaysia
in partial fulfillment of the requirements for the degree of
Master of Science (Human Resource Development)

**“The Practice and Success of The Total Quality Management (TQM):
A Case Study At Malaysian Prison Headquarters”**

by

Nordin Hj. Muhamad

March 1988

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Hajjah Aminah Ahmad

Faculty : Educational Studies

Since the introduction of Total Quality Management (TQM) in the public sectors five years ago, no scientific research had yet been done to evaluate the impact of TQM implementation, specifically in Malaysian Prison Headquarters. The objectives of this study are: (1) To determine the level of TQM implementation based on the practice of elements of TQM; (2) To determine the level of success of TQM in terms of job satisfaction, customer satisfaction, and productivity; (3) To determine the evaluation differences in the level of TQM practice by the middle level management (MLM) and front-line workers (FLW); (4) To determine the evaluation differences in

the level of TQM successfulness by MLM and FLW; and (5) To determine the relationship between the TQM practice and it's success.

The sample of 129 respondents had been selected from the total population of 188 through stratified sampling. The samples consist of 35 MLM and 94 FLW. Data had collected through self-administrated questionnaire. However only 95 (73.1%) questionnaires were returned. Data were then analysed by using the SPSS Window Release 6.0 Programe.

The findings revealed that, the TQM practices based on leadership, customer focus, total involvement, quality strategic planning, teamwork, empowerment, reward and recognition, training and education, and quality performance measurement were identified as being at the moderate level. Simultaneously, the level of success of TQM implementation in terms of job satisfaction, customer's satisfaction and productivity was found to be at the same level. This indicate that the reactive and proactive actions should be taken in order to increase the effectiveness of TQM implementation in this agency. The study also revealed that there are significance evaluation differences in the TQM practice and it's success by MLM and FLW. In this manner, in order to obtain a more comprehensive result, the measurement of the practice and success of TQM, should be based on the data collected from every level of the employees

The elements of TQM practices (except training and education), had a positively significant relationship with TQM success. This indicated that the higher

the level of TQM practices, will contribute to the overall success of TQM. Although training and education did not show a significant relationship with the dimensions of TQM success had been proven that training and education only does not have a significant relationship with job satisfaction.

the level of TQM successfulness. Although training and education did not show a significant relationship with the dimensions of TQM success had been proven that training and education only does not have a significant relationship with

In conclusion, it can be concluded that the level of TQM success in this agency can be increased through an increment in the level of TQM practices. However, priority should be given to the improvement of quality strategic planning, team work, and quality performance measurement. This is because these elements have a significant positive relationship with TQM success at a very high and substantial level compared with the others. For future research it is recommended that the success of TQM should be measured comprehensively in terms of customer satisfaction, job satisfaction, and productivity.

level of TQM success in this agency. However, priority strategic planning, team work, because these elements have a very high and substantial success at a very high and substantial level. It is recommended that the success of TQM should be measured comprehensively in terms of customer satisfaction, job satisfaction, and productivity.

BAB 1

PENDAHULUAN

Pengenalan

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah mula dilaksanakan dengan rasminya di agensi-agensi kerajaan di Malaysia pada 30 Julai 1992. Penguatkuasaan arahan ini dibuat menerusi Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1992. Ini bermakna telah lebih lima tahun sistem pengurusan kualiti ini mendapat tempat di agensi-agensi kerajaan di Malaysia.

Meskipun pelaksanaan program ini memerlukan satu jangkamasa yang panjang untuk melihat hasilnya kerana ia melibatkan perubahan dalam budaya organisasi ke arah mewujudkan budaya kerja yang mengutamakan kualiti, namun begitu tempoh masa lima tahun merupakan satu jangkamasa yang cukup sesuai untuk membuat penilaian awal ke atas pencapaiannya. Oleh yang demikian kajian ini akan memberi tumpuan kepada hubungkait di antara amalan elemen-elemen penting TQM dengan tahap kejayaan pelaksanaannya, khususnya di Ibu Pejabat Penjara.

Latar Belakang Masalah

TQM ialah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan, dan melibatkan semua aspek dalam organisasi.(Robbins, 1996) Proses ini bertujuan untuk membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang mengutamakan kecemerlangan. (Jabatan Perdana Menteri, 1992) Oleh itu TQM dapat dilihat sebagai perubahan terancang yang melibatkan proses transformasi budaya, melalui mana ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar, atau diperkukuhkan dengan ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap, nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi dan sebagainya.

Keputusan kerajaan untuk melaksanakan TQM di agensi-agensi kerajaan, memang bertepatan dengan masanya. Perkhidmatan awam sebagai tulang belakang negara, sudah semestinya perlu memberi penekanan kepada aspek kualiti dalam memberi perkhidmatan kepada rakyat bagi memastikan setiap dasar-dasar kerajaan dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Pelaksanaan TQM boleh dikatakan sebagai satu perubahan terancang (*planned change*) kerana ia melibatkan aktiviti perubahan yang mempunyai tujuan dan berorientasikan matlamat.(Robbins, 1996) Pelaksanaan TQM juga boleh dianggap sebagai satu inovasi dalam perkhidmatan awam Malaysia.Ini berdasarkan definisi inovasi itu sendiri, iaitu satu idea, amalan atau objek (benda) yang diterima sebagai sesuatu yang baru oleh individu. (Rogers, 1995).

Kajian-kajian telah membuktikan, terdapat banyak faedah yang boleh diperolehi oleh sesebuah organisasi menerusi pelaksanaan TQM (Ishikawa, 1985; Berry, 1990; Caldwell dan Hagen, 1994). Ishikawa (1985), telah menggariskan tujuh faedah yang boleh diperolehi hasil daripada pelaksanaan TQM. Faedah-faedah tersebut ialah: (1) mempertingkatkan daya saing organisasi, (2) mewujudkan semangat bekerja secara berpasukan, (3) mendapatkan kepercayaan pengguna melalui jaminan kualiti, (4) membangkitkan minat organisasi untuk menghasilkan barangan yang berkualiti tinggi, (5) mewujudkan satu sistem pengurusan yang dapat mengekalkan prestasi organisasi pada setiap masa, (6) mewujudkan sistem pengurusan yang dapat menjamin iklim keorganisasian yang kondusif dan menarik, dan (7) mewujudkan kemahiran kakitangan dalam penggunaan teknik analisis statistik.

Untuk memperolehi faedah-faedah daripada pelaksanaan TQM ini bukanlah satu usaha yang boleh dianggap mudah. Faedah atau hasil daripada pelaksanaan TQM hanya akan dapat dinikmati, setelah sistem ini berjaya dilaksanakan. Kajian-kajian telah membuktikan bahawa kejayaan pelaksanaan TQM bergantung kepada sejauhmana sesebuah organisasi berjaya melaksanakan elemen-elemen penting yang mendukung TQM itu sendiri. (Whalen dan Rahim, 1994; Ho, 1995; Ahire et al., 1996; Thiagarajan dan Zairi, 1997) Elemen-elemen tersebut ialah; (1) kepimpinan, (2) fokus kepada pelanggan, (3) penglibatan menyeluruh, (4) pengukuran prestasi kualiti, (5) kerja berpasukan, (6)

'*empowerment*', (7) latihan dan pendidikan, (8) penghargaan dan pengiktirafan, dan (9) perancangan strategik kualiti.

Pernyataan Masalah

Setelah lebih lima tahun TQM dilancarkan di Jabatan Penjara Malaysia, berbagai-bagai usaha telah dijalankan untuk menjayakan sistem pengurusan kualiti ini. Usaha-usaha yang telah dilaksanakan termasuklah; (1) menubuhkan Majlis Kualiti (*Quality Council*), (2) memberi latihan berkenaan TQM kepada kakitangan, (3) memberi kesedaran kepada pihak pengurusan atasan tentang perlunya komitmen mereka untuk menjayakan TQM, (4) mengukuhkan semangat berpasukan, (5) memberi pengiktirafan kepada institusi penjara dan kakitangan yang mempamerkan prestasi cemerlang, (6) menjalankan kempen-kempen untuk mewujudkan kesedaran tentang pentingnya mengutamakan kepuasan pelanggan dalam pekerjaan seharian, dan (7) penyelesaian masalah secara sistematik. Namun demikian belum terdapat satu kajian saintifik yang khusus dijalankan untuk mengukur persepsi pegawai yang terlibat terhadap tahap pelaksanaan dan pencapaiannya. Kajian seperti ini perlu dilakukan sebagai satu bentuk penilaian untuk melihat sejauhmanakah TQM dilaksanakan dan kejayaan usaha-usaha yang telah dijalankan dalam pengurusan kualiti ini, berdasarkan persepsi pegawai.

Soalan bagi kajian ini adalah seperti berikut: Sejauhmanakah TQM dilaksanakan dan apakah tahap kejayaan TQM berdasarkan persepsi pegawai dalam kumpulan pertengahan dan pekerja barisan hadapan, di Jabatan Penjara, khususnya di Ibu Pejabat Penjara? Apakah amalan-amalan penting yang menentukan kejayaan TQM? Adakah terdapat perbezaan di antara persepsi pegawai dalam kumpulan pengurusan pertengahan dan pekerja barisan hadapan terhadap tahap kejayaan dan tahap pelaksanaan TQM? Apakah bentuk perkaitan di antara tahap pelaksanaan TQM dengan tahap kejayaan TQM?

Objektif Kajian

Objektif Umum

Objektif umum kajian ini adalah untuk menentukan tahap pelaksanaan dan kejayaan program TQM di Ibu Pejabat Penjara Malaysia, berdasarkan persepsi pegawai.

Objektif Khusus

Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk:

1. Menentukan tahap amalan elemen-elemen TQM berdasarkan persepsi pegawai.
2. Menentukan terhadap tahap kejayaan TQM dari segi kepuasan pelanggan, kepuasan kerja, dan produktiviti berdasarkan persepsi pegawai.

3. Menentukan perbezaan persepsi pegawai dalam kumpulan pengurusan pertengahan dan kumpulan pekerja barisan hadapan terhadap amalan elemen-elemen TQM
4. Menentukan perbezaan persepsi di antara dua kumpulan pegawai ini terhadap kejayaan program TQM.
5. Menentukan perkaitan di antara tahap kejayaan dengan tahap amalan elemen-elemen TQM.

Kepentingan Kajian

Menerusi kajian ini, jabatan penjara akan dapat mengenalpasti kekuatan dan kelemahan tahap amalan semasa TQM berdasarkan persepsi pegawai. Secara tidak langsung ia akan dapat mengukur prestasi pelaksanaan TQM di Ibu Pejabat Penjara Malaysia. Maklumat-maklumat yang diperolehi dari kajian ini, diharapkan akan dapat digunakan untuk mempertingkatkan lagi keberkesanan pelaksanaan TQM di Jabatan Penjara Malaysia.

Kajian ini juga diharapkan akan dapat dijadikan garis panduan oleh organisasi-organisasi yang ingin menilai sejauhmana keberkesanan pelaksanaan TQM di agensi mereka berdasarkan persepsi pegawai. Selain daripada itu, ia juga diharapkan akan dapat membantu organisasi yang menghadapi masalah dalam melaksanakan TQM memahami perkaitan di antara kejayaan TQM dengan amalan elemen TQM, iaitu kepimpinan, fokus kepada pelanggan,

'*empowerment*', kerja berpasukan, pengukuran prestasi kualiti, serta ganjaran dan pengiktirafan. Menerusi peningkatan kefahaman ini, pendekatan yang lebih proaktif akan dapat diambil untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan TQM di organisasi mereka.

Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini hanya melibatkan data yang dipungut daripada kakitangan-kakitangan di Ibu Pejabat Penjara Malaysia sahaja. Oleh yang demikian hasil daripada kajian ini tidak boleh digunakan untuk membuat generalisasi terhadap tahap pelaksanaan dan kejayaan TQM di keseluruhan Jabatan Penjara Malaysia.

Kajian ini bukan melibatkan semua lapisan kakitangan. Responden dalam kajian ini hanya terdiri daripada pegawai dalam kumpulan pengurusan pertengahan (*middle-level management*) dan pekerja barisan hadapan (*front-line workers*) sahaja, pihak pengurusan atasan tidak terlibat sebagai responden kajian ini.

Kajian ini hanya dijalankan untuk melihat tahap kejayaan pelaksanaan TQM secara keseluruhan. Walaupun kejayaan TQM diukur dari segi kepuasan pelanggan, kepuasan kerja, dan produktiviti data-data yang diperolehi akan digabungkan sekali untuk melihat tahap pencapaian program TQM secara keseluruhan. Dalam ertikata lain kajian ini tidak memberi tumpuan ke atas

kekuatan dan kelemahan pencapaian bagi setiap petunjuk kepada kejayaan tersebut, tetapi lebih menekankan kepada kejayaan TQM secara keseluruhan.

Kekurangan bahan rujukan dalam negeri yang ditemui oleh penulis dalam tempoh masa kajian menyebabkan kerangka konsep kajian ini telah dibentuk berdasarkan kepada sokongan kajian-kajian luar negeri, baik di sektor swasta mahupun di sektor awam di Amerika Syarikat, United Kingdom, Kanada dan Jepun. Masalah perbezaan budaya mungkin sedikit sebanyak akan memberi kesan kepada asas pengukuran yang digunakan dalam kajian ini.

Andaian Kajian

Kajian ini telah dijalankan berasaskan dua andaian utama, iaitu:

1. Model TQM yang berdasarkan pengalaman di negara barat boleh digunakan dalam konteks Malaysia.
2. Memandangkan data-data mengenai tahap amalan elemen-elemen penting TQM dan kejayaannya dipungut daripada pegawai-pegawai di agensi kajian ini sendiri, andaian utama dalam kajian ini ialah responden telah menjawab soalan-soalan yang dikemukakan secara ikhlas dan jujur tanpa sebarang sikap bias dan prejudis.

Definisi Operasional

1. **Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)** - satu sistem pengurusan yang berorientasikan kepuasan pelanggan menerusi penambahbaikan berterusan keatas setiap aspek dalam organisasi.
2. **Kualiti** - adalah keseluruhan ciri-ciri dan sifat-sifat sesuatu produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak yang dinyatakan atau yang tersirat.
3. **Dasar Kualiti** - pernyataan mengenai hasrat kualiti pihak pengurusan atasan yang akan memberikan tujuarah kepada organisasi mengenai nilai dan amalan kualiti yang hendak diterapkan.
4. **Pengurusan Kualiti** - fungsi pengurusan untuk menentu dan melaksanakan dasar kualiti.
5. **Sistem Kualiti** - struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber bagi melaksanakan pengurusan kualiti.
6. **Pembekal** - organisasi yang menyediakan produk atau perkhidmatan untuk pelanggan.
7. **Produk** ialah output yang dihasilkan oleh sesuatu aktiviti atau proses. Ia juga meliputi perkhidmatan, perkakasan, bahan-bahan yang telah diproses, perisian, dan kombinasi perkara-perkara tersebut.

8. Pelanggan - pihak (samaada diluar atau di dalam organisasi) yang menggunakan barangan dan/atau perkhidmatan yang dikeluarkan oleh sesebuah organisasi.
9. Perkhidmatan - hasil daripada aktiviti-aktiviti antara pembekal dengan pelanggan dan aktiviti dalaman pembekal untuk memenuhi kehendak pelanggan.
10. Pemberian Perkhidmatan - aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh pembekal untuk memberi perkhidmatan.
11. Persepsi - kefahaman dan kesedaran yang mendalam tentang sesuatu.
12. Kumpulan Pengurusan Pertengahan - Kakitangan dalam kumpulan gred 3 hingga gred 6 di bawah Skim Saraan Baru (SSB), 1992.
13. Pekerja Barisan Hadapan - terdiri daripada kakitangan gred 7 hingga gred 13 di bawah Skim Saraan Baru (SSB), 1992.
14. Amalan TQM - dilihat dari segi amalan elemen penting yang menyokong TQM iaitu kepimpinan, fokus kepada pelanggan, penglibatan menyeluruh, kerja berpasukan, perancangan strategik kualiti, ganjaran dan pengiktirafan, '*empowerment*', latihan dan pendidikan, dan pengukuran prestasi kualiti.
15. Kejayaan TQM - dilihat dari segi peningkatan tahap kepuasan pelanggan, kepuasan kerja dan produktiviti.

BAB 2

KAJIAN BAHAN-BAHAN BERTULIS

Pengenalan

Bahagian ini akan menerangkan tajuk-tajuk utama yang berkaitan dengan objektif kajian. Antaranya termasuklah:

1. Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).
2. Perlaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di agensi kerajaan di Malaysia.
3. Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh.
4. Dimensi kejayaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh.

Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Sebagaimana yang terdapat dalam karya-karya mengenai TQM, banyak definisi TQM yang telah diketengahkan oleh pakar-pakar dan penulis-penulis TQM. Walau bagaimanapun, TQM boleh didefinisikan secara sistematik dengan menganalisis konsep 'Kualiti', dan 'Pengurusan Menyeluruh'. (Flood, 1993; Basterfield, 1995; dan Cohen, 1993).